

Diversity - Training

Unterschiede als Chancen

*„Wer sich selbst recht kennt,
kann sehr bald
alle anderen Menschen kennen lernen.
Es ist alles Zurückstrahlung.“*

Georg Christoph Lichtenberg

*„Jeder Mensch, den ich treffe,
ist mir in irgend Etwas überlegen.
Und in diesem Punkt lerne ich von ihm.“*

Ralph Waldo Emerson

Alle Rechte vorbehalten.
Vervielfältigung oder Abdruck, auch auszugsweise,
bedürfen der schriftlichen Genehmigung der Autorin.
Die Verwendung des Skriptums in anderen Seminaren als der der Autorin ist nicht gestattet.

Copyright: Ina Biechl
Eigenvervielfältigung. Wien 2020

Diversity Training

Unterschiede als Chancen

	Seite
Diversity Management wozu?	2
Unterschiedlichkeit hat viele Facetten	5
Kategorie – Stereotyp – Vorurteil	7
Talente und Begabungen	8
Stärken bewusst nutzen	10
Individualität	11
Gleichwürdige Kommunikation bewusst gestalten	12
Literaturliste	17
Anhang: Diversity-Management	18

Diversity Management wozu?

Diversity (= Vielfalt) ist ein grundsätzliches Prinzip. In unserer Welt herrscht Vielfalt, also Unterschiedlichkeit. Jede Person ist anders, etwas Besonderes. Wir sind nicht gleichartig. Aber alle Menschen haben das Recht der gleichen Würde.

Wenn wir im Unternehmen bewusst Vielfalt und Unterschiedlichkeit wahrnehmen, entdecken wir Talente und können die zur Verfügung stehenden Ressourcen der Mitarbeitenden besser nützen. Die Erweiterung durch die Erfahrung und das Wissen aller, insbesondere auch der Mehrsprachigkeit, ist ein wichtiger Faktor. Das Voneinander lernen und nicht nur nebeneinander arbeiten, ergibt ein gutes Verständnis und einen stärkeren sozialen Zusammenhalt. Das fördert das positive Betriebsklima und damit auch den Erfolg des Unternehmens.

Die Vielfalt zeigt sich an den unterschiedlichsten Zuordnungen: Alter, Geschlecht, Körperliche Merkmale, Herkunft, Sprache, Familienstatus, Ausbildung, Religion, Kultur, Kompetenzen, Wissen, Weltanschauung, ...

Die Beschäftigung mit Unterschieden und Gemeinsamkeiten innerhalb eines Unternehmens soll helfen alle Möglichkeiten und Fähigkeiten zu nutzen. Personelle Vielfalt ist daher auch ein wirtschaftlicher Erfolgsfaktor und dient nicht nur der Emanzipation.

Weder das Bemerkten noch das Tolerieren von Vielfalt bedeutet, dass Diversity gemanagt wird. Vielfalt kann auch verunsichern. Wie gehen wir miteinander um? Welche möglichen Missverständnisse können im Arbeitsalltag auftauchen? Wie können wir den Arbeitsalltag gemeinsam gestalten und gleichzeitig unsere Individualität/Persönlichkeit bewahren?

So selbstverständlich es für uns ist, wir selbst zu sein, so unbewusst ist das System der Unterschiedlichkeit und dessen Folgen. Dass Unterschiede bereichernd sein können, beschäftigt uns erst dann, wenn es klar angesprochen und hinterfragt wird. Dann jedoch weckt das Thema meist starke Emotionen, weil es immer einen zentralen Punkt unserer eigenen Identität berührt. Dies kann sehr schnell Abwehr hervorrufen, denn praktisch alle Menschen haben als Individuen oder als Angehörige einer Gruppe schon Verletzungen und Kränkungen erfahren.

Wenn mit Vielfalt im Unternehmen nicht achtsam umgegangen wird, kann der Unternehmenserfolg durch Spannungen, Konflikte und Diskriminierungen beeinträchtigt werden.

Diversity Management ist ein politisches Konzept, das darauf abzielt Vielfalt richtig zu managen. Richtig managen bedeutet, dass Bedingungen geschaffen werden, unter denen alle Beschäftigten ihre Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft uneingeschränkt entwickeln und entfalten können und wollen. Dabei wird niemand aufgrund bestimmter Merkmale ausgeschlossen oder diskriminiert. Eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung von Diversity Management ist die Herstellung von Verantwortlichkeit. Das heißt, es sollte eine Person oder Abteilung für die Umsetzung verantwortlich sein. Die Aufgabe dabei ist, alle Geschäftsbereich bei der Konzeption und Umsetzung zu beraten und zu unterstützen.

Langfristig soll Diversity in alle Bereiche der Unternehmen Platz finden. Kurzfristig sind damit Leitbilder, ethische Standards und ein achtsames Miteinander gemeint. Bei Betriebsvereinbarungen sind beispielsweise mögliche Inhalte: Vereinbarkeit Beruf und Privatleben, sexueller Belästigung und Mobbing, Frauenförderung oder Chancengleichheit, ethnische Diskriminierung und Fremdenfeindlichkeit. In einigen Organisationen gibt es für besondere Zielgruppen oder Personen auch individuelle Beratung, da es sich herausgestellt hat, dass es spezifische Bedürfnisse und Probleme gibt, die nicht allgemein festgeschrieben werden können.

Historisch gesehen, hat sich Vielfalt (Diversity) von der Frauenförderung über die Chancengleichheit entwickelt.

Die Idee des Diversity Managements gibt es schon länger. Erst durch die kontinuierliche Umsetzung von Gender Mainstreaming in Österreich wurde und wird dieses Thema wieder aufgegriffen und konkrete Umsetzungsstrategien für Unternehmen entwickelt.

Bei einer Befragung von Unternehmen, wird der Nutzen von Diversity Management als weitreichend eingeschätzt. An erster Stelle stehen die Imageverbesserung und damit die Möglichkeit kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Vor allem wurde eine Stärkung der sozialen Kompetenz wahrgenommen. Die Zufriedenheit aller Personen im Betrieb wurde stark spürbar. Geringer wird der direkte finanzielle Nutzen, etwa für Umsatz, Gewinn und Kosten bewertet.

Im Rahmen dieses Diversity-Trainings beschäftigen wir uns einerseits mit der Sensibilisierung für Vielfalt und Unterschiede und andererseits mit der praktischen Umsetzung im Arbeitsalltag.

Für die Auseinandersetzung mit Vielfalt braucht es nicht nur eine achtsame Beobachtung, sondern auch einen Grundstock an Wissen. Und zwar das Wissen über Lebenserfahrungen und auch über große und kleine Unterschiede in den verschiedensten kulturellen Bereichen.

Diversity Management in einem umfassenden Verständnis hat weit mehr mit Fortschritt und Fortbestand zu tun, als es derzeit gesehen wird. Wir sind gefordert, Abspaltungen zu überwinden und Ungleichgewichte auszugleichen. Das bedeutet, dass die ganze vielfältige Palette menschlicher Eigenschaften und Fähigkeiten allen zugänglich wird, Damit wäre allen gedient.

Dafür benötigen wir Achtsamkeit. Das heißt, die Wahrnehmung für etwas Selbstverständliches zu schulen, ein Gespür für gerechtes Handeln zu entwickeln, für die soziale Konstruktion und die stetige Rekonstruktion von Norm und Abweichung. Denn daraus ergeben sich handlungsleitende Konsequenzen für uns alle.

Gleichwürdigkeit ist etwas, was wir tun.

Unterschiedlichkeit hat viele Facetten

In unserer Gesellschaft sind wir gewohnt, zu vereinfachen und zuzuordnen. Wir ordnen Menschen, Tiere, Pflanzen, aber auch Eigenschaften, Verhaltensweisen, Qualitäten usw. nach spezifischen – sehr persönlichen - Kriterien ein. Das geschieht, ohne dass wir merken, dass wir diese Zuordnungen vornehmen, also weitgehend unbewusst.

Unser Umfeld bestimmt mit, wie wir empfinden und bezeichnen.

Italiener sind unzuverlässig, Muslime sind Terroristen, Polinnen sind schön, blonde Menschen sind dumm, Japaner sind fleißig, Mädchen sind hilfsbereit. Buben sind aggressiv,. ...

Unzählige solcher Aussagen werden oft unhinterfragt übernommen. Erst wenn wir Personen kennen lernen, die dieser Meinung/diesem Vorurteil nicht entsprechen, ändern wir – möglicherweise - unsere Meinung.

Ein Bursch kann sich sehr fürsorglich verhalten, ein Mädchen sehr aggressiv werden. Frauen sind kooperativ und beziehungsorientiert, Männer orientieren sich an Wettbewerb und Erwerbswelt, heißt es. Aber auch ein Mann kann sich eine hohe Sozialkompetenz aneignen und eine Frau kann sich in einer Führungsposition hart durchsetzen oder anstrengende körperliche Arbeit leisten.

Wir lernen, dass jeder Person bestimmte Verhaltensweisen, Räume und Positionen zugeordnet sind.

Jede Gesellschaft braucht Strukturen und Konventionen, um die Kommunikation unter den Menschen zu vereinfachen und die gesellschaftlichen Regelungen durchzusetzen.

Was uns in der Regel nicht beigebracht wird, ist das Wissen, dass die Unterschiede im Wesentlichen etwas sind, was wir unablässig herstellen, und dass auf Grund unserer Lebensverhältnisse in einer Schicht oder Klasse oder auf Grund unserer Herkunft von einer ethnischen Gemeinschaft oder auf Grund unseres Alters, unserer Zugehörigkeit zu einer Altersgruppe zugeordnet wird.

Für uns ist es daher wichtig, bewusster die Unterschiede wahrzunehmen und sie als Chancen zu erkennen, um sowohl privat als auch beruflich davon zu profitieren.

Bewusstes Wahrnehmen kann sichtbar machen

- dass die erlernten Zuordnungen gesellschaftlich konstruiert sind und individuell gestützt weitergegeben werden
- dass die tägliche unhinterfragte Zuordnung zu einer „Gruppe“ dazu beiträgt, die Aufteilungen festzuschreiben
- dass bewusstes Wahrnehmen und Hinterfragen einen Denkprozess einleiten kann und dadurch Veränderungen möglich sind.
- dass die soziale Zuordnung nicht nur das Ergebnis kultureller Zuschreibungen ist, sondern vorrangig das Ergebnis einer historisch beschriebenen, interessen gebundenen Organisation der Machtverhältnisse zwischen Menschen.

Zuordnung ist, was wir tun:

Zuordnung zu Gruppierungen als Teil der Wirklichkeit wird nicht vorgefunden, sondern unablässig hergestellt - und ist damit veränderbar.

Wirklichkeit entsteht in den verschiedensten Situationen. Wir alle sind daran beteiligt, ohne es zu merken. Zuordnung als soziale Kategorie spielt wie Rang, Status, Normen und Werthaltungen in jede soziale Interaktion hinein.

Zuordnungen sind individuell geprägte, gesellschaftlich-politische Arrangements zwischen Personen (Gruppen).

Sozialisation ist der Prozess, in dem Menschen sich in eine bestehende Gesellschaft integrieren. Wir verinnerlichen dabei Werte, Normen, Sitten, Sprachgebrauch, Frauen- und Männerbilder usw. Dies geschieht im Wechselspiel von gesellschaftlich vermittelter sozialer und materieller Umwelt. Wir nehmen immer aktiver an den sozialen Praktiken teil, in denen die Gesellschaft sich selbst produziert und verändert! Zur sozialen Umwelt gehören alle am Sozialisationsprozess beteiligten Personen genau so wie Lebensformen oder gesellschaftlich-kulturelle Veränderungen.

Kategorie - Stereotyp - Vorurteil

Sobald wir von FRAUEN und MÄNNERN, von MÄDCHEN und BUBEN reden, nehmen wir Bezug auf Geschlechterstereotype, denn DIE Frau, DEN Mann gibt es nicht. Von Frauen und Männern zu reden ist eine soziale Konstruktion. Sehr oft fühlen wir uns als Individuen nicht wirklich gemeint, wenn von DEN FRAUEN oder DEN MÄNNERN die Rede ist: „Frauen müssten eben solidarischer sein“, „Männer sind egoistisch und dominant“. Wir kommen auch selbst immer wieder ins Dilemma, dass wir andere Menschen in Kategorien zusammenfassen, obwohl wir wissen, dass wir ihnen damit als Individuen nicht gerecht werden. Das gilt nicht zuletzt für die Kategorie Geschlecht. Und dennoch gibt es Gründe, verallgemeinernd von FRAUEN und von MÄNNERN zu reden. Es sind in der Regel gesellschaftliche, politische Gründe: Wenn wir uns beispielsweise für Gerechtigkeit, Chancengleichheit, gleichen Lohn für gleichwertige Arbeit, eine ausgewogene Verteilung von unbezahlter und bezahlter Arbeit usw. einsetzen wollen, kommen wir nicht um die Geschlechterkategorien herum.

Typisierungen sind ein Grunddilemma beim Thema Gleichwürdigkeit

Sie dienen der Vereinfachung und haben das Ziel, Übersicht herzustellen, indem wir Menschen und ihre Verhaltensweisen in Kategorien fassen und dadurch die Welt ordnen: ICH - WIR - DIE ANDEREN. Mit Typisierungen betonen wir innerhalb einer Gruppe das Gemeinsame auf Kosten der Unterschiede - beim WIR wie bei DEN ANDEREN. Das ermöglicht uns die Identifikation mit der eigenen Gruppe und die Abgrenzung von anderen.

Das Ordnen der Umwelt in Kategorien hat zwei wichtige Funktionen:

- Die Kategorisierung erlaubt, die Komplexität der Umwelt besser zu begreifen.
- Die Kategorisierung ermöglicht die Bildung einer sozialen Identität.

Typisierungen funktionieren mit Hilfe von Vereinfachungen und Verallgemeinerungen. Wir können Bilder so in unser Denk- und Wahrnehmungssystem integrieren, dass sie die Wahrnehmung maßgeblich steuern - und vereinfachen. Die Gefahr liegt darin, dass unsere Wahrnehmung unter Umständen sehr stark von solchen Vorurteilen, eben Stereotypen beeinflusst wird.

Ein Experiment der Forscher Rosenthal und Jacobson belegt die positive Wirkung von Vorurteilen: Die Forscher benachrichtigten die Lehrpersonen einer Klasse, ein Intelligenztest habe ergeben, dass einige ihrer Schülerinnen und Schüler voraussichtlich intellektuell mehr leisten werden als die anderen. Faktisch waren diese „Begabten“ aber zufällig ausgewählt worden. Vier, acht und zwanzig Monate nach dieser Mitteilung erreichten die als intellektuell überlegen bezeichneten Schülerinnen und Schüler im Test tatsächlich höhere Intelligenzquotienten als jene, über die keine entsprechende Information abgegeben wurde. Außerdem erhielten sie bessere Schulnoten.

Das bedeutet: Unsere Vorstellungen über andere Personen beeinflussen unsere Beurteilung stärker als unsere direkte Wahrnehmung. Zudem wird dieses Urteil rückgekoppelt und verstärkt entsprechende Vorurteile auf beiden Seiten.

Wir erkennen oft nicht, was hinter einer Persönlichkeit steckt und wie wir die Kompetenzen und Ressourcen einer anderen Person entdecken könnten. Durch die „Vereinfachung“ und „Typisierung“ entgehen uns häufig die Möglichkeiten, die in einem Individuum stecken.

Auch wir selbst sind geprägt von Aussagen und Zuschreibungen, die wir im Laufe unseres Lebens erhalten haben. Oft wehren wir uns gegen Zuschreibungen. Häufig jedoch nehmen wir sie an und glauben daran. Manche dieser Zuschreibungen behindern unsere persönliche Entwicklung, ohne dass wir uns dessen bewusst sind. Es lohnt sich durchaus, herauszufinden, welche Talente und Begabungen in uns noch stecken. Die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten zu entdecken und zu nützen ist eine spannende Herausforderung für die eigene Weiterentwicklung.

Talente und Begabungen

In unserer Gesellschaft ist die Förderung der individuellen Begabungen noch in den Kinderschuhen. Im Laufe unseres Lebens erfahren wir möglicherweise, dass unsere individuellen Begabungen nicht gesehen werden, ja nicht erwünscht sind. Wenn wir dann in der Folge davon überzeugt sind, dass die uns angeborene Art zu denken wertlos ist, leidet unser Selbstwertgefühl.

Wir dürfen beispielsweise nicht so lernen, wie wir es am besten könnten. Die meisten werden über Jahre angehalten, an ihren Schwächen zu arbeiten und Dinge zu tun, die ihnen nicht liegen; daher wissen die Menschen am Ende ihrer Schulausbildung immer noch nicht, wo ihre größten Stärken liegen.

Viele studieren jahrelang Dinge, die ihnen nichts bedeuten und verschwenden wertvolle Lebensjahre, bevor sie umsatteln oder – schlimmer – einen Beruf ergreifen, der sie innerlich nicht ausfüllt.

Bei dieser kulturell bedingten Begabungs- und Talentfeindlichkeit erstaunt es kaum, dass in internationalen Untersuchungen nur jede fünfte erwachsene Person aussagt, dass sie an ihrem Arbeitsplatz täglich die Gelegenheit hat, etwas zu tun, das ihren individuellen Stärken entspricht.

Die Verschwendung von menschlichen Ressourcen und Talenten an der falschen Stelle, die seelischen Verkrüppelungen von vielen, die ein Berufsleben lang Dinge tun, die ihre Seele verstummen lässt, sollte uns betroffen machen und aus unserer Gleichgültigkeit reißen.

Ein chinesisches Sprichwort sagt:

„Das Letzte, was ein Fisch entdecken wird, ist die Existenz von Wasser“

Das heißt, das was uns ständig umgibt, was wir wirklich gut können, wird so sehr ein Teil unseres Selbstverständnisses, dass es uns gar nicht mehr bewusst wird. Das, was wir können, scheint uns einfach; das, was wir nicht können, scheint schwierig zu sein. Oft werden wir von anderen für unsere Talente und unser Können bewundert; uns selbst fällt gar nicht mehr auf, dass wir Besonderes leisten.

Unser Potenzial ist unsere Kompetenz. Kompetenz ist die Gesamtheit der Talente, des Wissens und der Fähigkeiten, über die wir verfügen. Das Wichtige dabei ist herauszufinden, wie jede Person mit ihrem persönlichen Potenzial das Beste für das eigene Leben „herausholt“.

Potenziale erkennen, wie?

Wir können unseren Mitarbeitenden helfen herauszufinden, was diese schon über ihre Stärken und Talente wissen und was sie eventuell behindert, weitere Talente zu entdecken.

Stärken bewusst nützen

und mit Schwächen gut umgehen können

Wenn wir nun unsere Stärken kennen, ist das eine wunderbare Voraussetzung, diese auch zu nützen. Wenn wir unsere Stärken mit Freude, Lust, Spaß und Begeisterung leben, hat das eine unmittelbare Reaktion auf die Menschen in unserer Umgebung.

Wenn Freude, Begeisterung, Lust und Liebe unser ganzes Leben bestimmen, werden wir fröhlicher, optimistischer, großzügiger und aufgeschlossener. Ob der Grund dafür die Liebe zu einem Menschen, einer Idee, einem Projekt oder einem neuen Automobil ist, ist dabei weniger entscheidend. Je mehr wir das tun, was wir schon immer liebend gern getan hätten, desto mehr finden wir das Leben lebenswert. Es ist ein Irrtum zu glauben, wir müssen erst alle anderen glücklich machen, bevor wir anfangen dürfen, uns um unser eigenes Glück zu kümmern. Ganz im Gegenteil: nur wenn ich glücklich bin, kann ich andere glücklich machen!

Wenn wir uns entscheiden, unseren Lebensstil auf unsere Talente auszurichten, ist das sowohl für uns als auch für alle Menschen, mit denen wir zu tun haben, das Beste, was wir tun können. Erfolgreich und glücklich ist langfristig nur die Person, die ihr Leben um ihre Talente herum lebt und diese mit Wissen und allen ihren Fähigkeiten und Möglichkeiten entfaltet. Wichtig ist in jedem Fall, dass wir auch bei Veränderungsprozessen achtsam mit uns umgehen und keine zu „großen Schritte“ machen. Wir alle benötigen neben Werthaltungen in unserem Leben Routine und Rituale für unsere emotionale Sicherheit. Eine gewisse Regelmäßigkeit und Struktur gibt uns die nötige Stabilität, um Veränderungen möglich zu machen. Auch Räume, die wir gestalten, und eine für uns passende Kleidung können zum Wohlfühlen beitragen und stärken uns bei neuen Aufgaben.

Gehen wir liebevoll mit unseren Schwächen um und organisieren wir uns entsprechende Unterstützung (beispielsweise durch einen Kollegen, der an bestimmte Termine erinnert). Entscheiden wir uns bewusst in manchen Bereichen mit einem Mindeststandard zufrieden zu sein. Wir können nicht in allen Bereichen perfekt sein.

Individualität

Unterschiede bewusst wahrnehmen und zulassen

Was bedeutet es, individuell zu sein? Das Wort Individualität wird oft falsch verstanden. Es geht darum, authentisch/echt, also eigenständig zu sein. Individualität heißt zu wissen, wer ich bin, die eigenen Gefühle zu erkennen und sich als Individuum zu begreifen. Das hat nichts mit Isolierung gegenüber Anderen zu tun. Das Erkennen der Eigenständigkeit geht natürlicherweise einher mit Abgrenzung gegenüber Anderen. Zu den eigenen Gefühlen zu stehen bedeutet, sich selbst zu erfahren, ohne unsicher danach zu fragen, ob die Anderen auch so fühlen und denken. Wer sich auf sich selbst bezieht, kann aus sich selbst heraus offen und ehrlich kommunizieren. Ich kann mich authentisch äußern, ohne mich daran zu orientieren, wie Andere denken oder was Andere gerade hören wollen. Dieses Authentisch-Sein ist die Individualität, in der wir uns von Einflüssen Anderer abgrenzen können

Individualität heißt also nicht absondern, sondern Unterschiede bewusst wahrnehmen und zulassen. Individualität ist daher eine wichtige Voraussetzung, um mit anderen Menschen gut kommunizieren zu können.

Indem ich mich selbst kenne und wertschätze und mit mir und meinen Stärken und Schwächen gut umgehen kann, kann ich das in der Folge auch mit meinen Mitmenschen.

Wenn ich nicht selbstbestimmt, sondern fremdbestimmt bin, kämpfe ich gegen alles, was anders ist. Fremdbestimmtheit hat etwas mit Logik und Rationalität zu tun: „Das hat man mir beigebracht und so ist es“. Logik kennt nur JA oder NEIN. Hier ist kein Raum für persönliche Befindlichkeiten. Eine andere Sichtweise wird nicht toleriert. Dadurch hat Fremdbestimmtheit immer etwas Trennendes.

Die Schwierigkeit für uns liegt oft darin, dass wir mit konkreten Informationen während vieler Jahre „gefüttert“ wurden. Unsere Eltern haben uns beispielsweise vermittelt, dass sie besser wissen, was gut und richtig für ihre Kinder ist, ohne zu bemerken, dass die eigenen Kinder völlig andere Persönlichkeiten sind und daher ganz andere Empfindungen in der gleichen Situation haben. Um uns von diesen „Richtlinien“ frei zu machen, braucht es viel Achtsamkeit für die aktuellen Empfindungen und für die eigene Person.

Gleichwürdige Kommunikation bewusst gestalten

Üblicherweise ist gute Kommunikation dann möglich, wenn sich die Menschen sicher fühlen. Wenn innerhalb einer Organisation Irritationen auftauchen, werden die Botschaften „verändert“, um sich oder andere zu schützen. Manchmal sprechen die KollegInnen überhaupt nicht, manchmal klagen sie sich selbst an, manchmal klagen sie andere an, oder sie wechseln das Thema und sprechen über etwas anderes.

Bei Belastungen entsteht oft ein Druck auf die Mitglieder einer Gruppe/Organisation, gleich zu denken und gleich zu handeln – das heißt, ihre eigene Identität im Namen der Loyalität aufzugeben. Jedes unabhängige Verhalten wird zu einer Bedrohung. Unterschiede müssen ignoriert oder verkleinert werden. Die Grenzen der einzelnen Personen gehen verloren, und jede Person passt sich den Bedürfnissen der anderen an.

Als Führungspersonen benötigen wir die Fähigkeit, das Verhalten und die Einstellungen der Mitarbeitenden - positiv - zu beeinflussen. Das beinhaltet auch, dass wir dazu beitragen, das eigene Verhalten von einer individuellen auf eine gemeinschaftliche Handlungsorientierung auszurichten. Als leitende Person ist es für mich wichtig, mit meinen Empfindungen bewusst umzugehen. Gefühle für sich bewusst zu machen und bei anderen zuzulassen, verbindet. Es entsteht Wertschätzung und Respekt für das Anderssein.

Positive Ausstrahlung ist ein Ausdruck von Ganzheit, von innerer Harmonie und vermittelt Selbstsicherheit. Selbstsicherheit ist die solide Grundlage. Unsere emotionale und soziale Kompetenz ist der Garant dafür, dass wir als leitende Person unser Fachwissen auch kompetent vermitteln können. Die Grundlagen dieser Kompetenz sind Wertschätzung und Respekt für die eigene Person und für die Menschen, mit denen wir arbeiten.

Die Signale, die wir aussenden, haben eine große Wirkung auf andere. Das sollte uns – vor allem als leitende Personen – immer bewusst sein. Meine Empfindungen und meine Gefühle sind über meine Körpersprache sichtbar und können sowohl entmutigen als auch ermutigen. Ob wir wollen oder nicht, wir sind Vorbilder. Wenn wir als leitende Person beispielsweise risikofreudig sind, also - kalkulierte - Risiken eingehen, wirkt das ansteckend. Genau so ist ein konsequentes Verhalten. Wenn wir – vereinbarte – Regeln konsequent einhalten, gibt dies Sicherheit und ist gleichzeitig eine Aufforderung, diesem guten Beispiel zu folgen.

Dieses Wissen um Signale und Wirkung wurde und wird immer wieder untersucht und die Ergebnisse sprechen für sich:

„Wie subtil wir unsere Mitmenschen beeinflussen, haben Psychologen der amerikanischen Universität Princeton an weißen Studenten vorgeführt, die Interviews mit Bewerbern verschiedenster Hautfarben führen sollten. War der Kandidat schwarz, hielten die Studenten mehr körperlichen Abstand, verhaspelten sich öfter und beendeten die Begegnung schneller als bei einem weißen Gegenüber. Dabei hegten sie keine böse Absicht – die meisten Interviewer waren selbst erstaunt, als sie die Begegnung später auf Video verfolgten. Die Bewerber allerdings hatten den Unwillen sehr wohl gespürt: Verunsichert machten Sie ihrerseits Fehler und kassierten dafür schlechtere Urteile als ihre weißen Konkurrenten. Dann brachten die Forscher den Studenten bei, in einer zweiten Runde die schwarzen Bewerber bewusst freundlich und die weißen harsch zu empfangen. Jetzt fielen die hellhäutigen Kandidaten durch – weil sie im Zustand der Nervosität weniger überzeugend waren.“ (aus „Die Kunst des Gedankenlesens/Alles Zufall von Stefan Klein)

Wir alle kennen die „Weissagungen, die sich selbst erfüllen“. Und dabei muss es sich gar nicht um großartige Weissagungen handeln. „Vorurteile“ genügen schon, um eine Botschaft auszusenden, die uns gar nicht bewusst ist. In unserem Unterbewusstsein sind viele Erfahrungen gespeichert, die bei jeder Begegnung die andere Person „prüfen“ ob sie in die „angenehme“ oder „unangenehme“ Schulblase gehört. In diesen wenigen Sekunden-Bruchteilen erkennt mein Gegenüber, was ich mir von ihr / ihm erwarte. Unsere Gedanken sind für andere sichtbar und spürbar. Daher ist es wichtig, eine positive und wohlwollende Grundhaltung einzunehmen. Wenn ich einer Person etwas zutraue, dann ist diese meist mutig genug, etwas „Neues“ zu wagen.

Das Vertrauen, das ich in diese Person setze, löst ein Vertrauen in die eigene Kompetenz aus. Dadurch gelingen – fast mühelos – kleine Schritte in die Veränderung. Offen und neugierig sein auf neue und interessante Begegnungen garantiert eine gelungene Zusammenarbeit. Wenn ich ein gutes Selbstwertgefühl habe und einen klaren Standpunkt, kann ich mich auf „Verhaltensabenteuer“ einlassen. Wenn ich andere Personen ernst nehme, aber das was sie tun oder sagen, nicht persönlich, dann habe ich eine gute Grundlage um mit jeder noch so irritierenden Situation zurecht zu kommen.

Unsere Erfahrungen als Grundlage

Assoziationen zu Worten/Begriffen entstehen durch Erfahrung. Wir alle haben ganz persönliche Erfahrungen zu den verschiedensten Themen. Daher ist der Erfahrungsaustausch ein ganz wichtiger Punkt, um Begriffe zu klären und auch zu definieren. Dies scheint mir auch deshalb wichtig, weil gerade durch unterschiedliche Begriffsdefinitionen viele Missverständnisse entstehen. Für mich als Kommunikationstrainerin ist es ein besonderes Anliegen, Missverständnisse zu vermeiden. Daher gilt der Begriffsklärung meine große Aufmerksamkeit.

Hilfreich ist es, den Erfahrungsaustausch im Team anzuleiten und allen beteiligten Personen zu helfen, einander zu verstehen und damit Vorurteile abzubauen. Meiner Erfahrung nach entsteht dadurch eine arbeitsfähige Gruppe, die Respekt vor dem „Anderssein“ entwickelt. Mein persönlicher Erfahrungshintergrund zu den einzelnen Begriffen wird dabei auch sichtbar und – möglicherweise – erweitert.

Es geht darum, Stärken zu entdecken. Wenn diese Stärken sichtbar sind, können wir damit andere dabei unterstützen, diese Stärken weiterzuentwickeln und bewusst anzuwenden. Wir müssen sehr wenig tun, um sehr viel zu erreichen. Die Möglichkeit, Blickwinkel und Sichtweisen zu verändern, genügt oft schon, um neue Einstellungen und Erkenntnisse für Situationen zu gewinnen.

Kompetente Führungspersonen gehen mit ihren Empfindungen bewusst um. Sie achten auf ihre Stimmungen und nutzen den Handlungsspielraum, der uns bei jedem Gefühl zur Verfügung steht. Wenn wir Ziele nicht erreichen, kann es sein, dass wir unser Gefühlsleben vor unangenehmen Erfahrungen bewahren wollen. Wenn wir machen, was wir immer schon gemacht haben, wird das passieren, was immer passiert ist. Wenn wir Veränderungen anstreben, werden wir uns auf Neues einlassen. Haben wir uns auf das Neue eingelassen und die Herausforderung bewältigt, vergrößert sich der Bereich, in dem wir sicher auftreten und uns wohl fühlen.

Wenn wir schon in der Kindheit gelernt haben, dass Gefühle und Emotionen nicht erwünscht sind, lernen wir diese zu verstecken. Wir lernen „sachlich“ zu bleiben und trainieren nicht, wie wir Empfindungen ausdrücken können. Wenn wir unsere Gefühle und Empfindungen nicht erkennen oder sie nicht benennen können, dann bleiben uns die Zusammenhänge zwischen Denken, Fühlen und Handeln verborgen. Dann hat das Gefühl mich und nicht: Ich habe das Gefühl!

Viele Menschen sind es nicht gewohnt, Ihre Empfindungen in Worte zu fassen. Wenn wir beispielsweise unsere Gefühle nur indirekt ausdrücken, geben wir anderen Personen einen großen Spielraum für Vermutungen. Statt sich impulsiv den Stimmungen hinzugeben, versuchen wir das, was wir spüren, in Worte zu kleiden. So gewinnen wir Kontrolle über unsere Gefühle und können diese beeinflussen. Es ist leichter mit einer Person umzugehen, die ein Gefühl klar ausspricht, als mit einer heftigen Reaktion, die Andere als Angriff auffassen können. Wer Verbindungen zwischen Denken und Fühlen schafft, führt bessere Gespräche, sorgt für ein angenehmes Arbeitsklima und hält Beziehungen lebendig.

Um zu lernen, Gefühle zu erkennen und auszudrücken, ist es erforderlich, dass wir genau beobachten und nicht bewerten. Wer auf Gefühle achtet, kann sich und andere umfassend und angemessen verstehen.

Viele Menschen können die Gefühle und Erfahrungen von anderen nicht nachempfinden. Jede Person hat - aufgrund ihrer Lebensgeschichte - ein ganz persönliches Wissen und einen besonderen Blickwinkel. Diese persönlichen Erfahrungen sind die Grundlagen für die Informationsaufnahme. Das bedeutet auch, dass unter den verschiedensten Begriffen ganz unterschiedliche Dinge verstanden werden. Wichtig dabei ist, dass wir mit Aktivem Zuhören diese Unterschiede wertfrei sichtbar machen können. Versuchen wir „mit den Augen der anderen Person“ zu sehen. Es ist außerordentlich schwierig, wirklich zu wissen, was die andere Person fühlt; viel zu oft projizieren wir unsere eigenen Gefühle in die anderen hinein. Nehmen wir unsere Kolleginnen und Kollegen ernst. Offenheit der Führungsperson erzeugt Offenheit bei den Mitarbeitenden. Wir benötigen Wertschätzung und Respekt für die Erfahrungen der anderen Menschen.

Carl Rogers bezeichnete vor fünfzig Jahren „genaues Einfühlen“ als eines der drei wesentlichen Merkmale des effizienten Therapeuten. Er spricht hier von bedingungsloser positiver Anteilnahme und Aufrichtigkeit.

Ich meine, dass nicht nur Therapeutinnen und Therapeuten diese bedingungslose positive Anteilnahme und Aufrichtigkeit haben sollen, sondern alle Personen, die Menschen ein Stück des Weges begleiten. Vor allem wir, die wir professionell Menschen in ihrer Entwicklung unterstützen wollen. Als leitende Person sehe ich es als meine Aufgabe, diese Haltung zu vermitteln. Wenn wir mit uns selbst liebevoll umgehen, werden wir auch mit anderen Menschen liebevoll umgehen können. Sich selbst gut zu kennen ist die Voraussetzung, dass wir gelassen in jeder Situation agieren können.

Wie sag ich´s?

Um gut verstanden zu werden ist es hilfreich kurz, verständlich und richtig etikettiert zu sprechen. Drücken wir uns möglichst eindeutig aus und vermeiden Andeutungen, Anspielungen und emotionale Untergriffe. Eine strukturierte und anschauliche Botschaft ermöglicht den Zuhörenden die Aufnahme unserer Aussagen. Langes Reden ohne konkrete Beispiele, mit denen die Erfahrungen der Zuhörenden angesprochen werden, behindert die Informationsaufnahme.

Wir stellen Tatsachen als Tatsachen, Meinungen als Meinungen, Ideen als Ideen und Gefühle als Gefühle dar.

Tatsachen und Fakten sind Darstellungen der Außenwelt. Da sie überprüfbar sind, kann bezüglich ihrer Anerkennung verbindliche Übereinstimmung erzielt werden.

Meinungen, Annahmen und Wertungen sind ebenso wie Ideen, Modelle und Vorschläge im gedanklichen Bereich begründet. Sie können durch Auseinandersetzung, Überzeugung oder ähnliches verhandelt, angenähert und verändert werden.

Sie können aber auch unverändert und unterschiedlich bleiben.

Nicht diskutiert werden können dagegen Visionen, Träume und Intuitionen. Sie sind Ausdruck der subjektiven Innenwelt einer Person und können nur akzeptiert oder abgelehnt werden.

Eigene Erfahrungen, Gefühle und Empfindungen können ebenfalls nur als subjektive Tatsachen besprochen werden. Persönliche Erfahrungen unterstützen die Argumente und machen unsere Botschaft anschaulich und lebendig, ohne Widerstand hervorzurufen. Ich arbeite beispielsweise gerne mit Geschichten und Anekdoten. Für mich ist das eine gute Möglichkeit, meine persönlichen Sichtweisen zu vermitteln und einen anderen/neuen Blickwinkel auf Situationen anzuregen.

Wenn – beispielsweise – eine Mitarbeiterin ein irritierendes Verhalten zeigt, ist es wenig sinnvoll, dies als „Störung“ zu bewerten. Meistens handelt es sich dabei um ein Unbehagen dieser Person. Für uns als Leitende ist es in dieser Situation wichtig, dass wir uns bemühen, dieses Unbehagen zu beseitigen. Konstruktive Kritik hilft, trotz gegenteiliger Meinung, die Bedürfnisse der anderen Person nicht außer Acht zu lassen. Die Anerkennung anderer Sichtweisen und Bedürfnisse verbessert die Beziehung und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass gute Zusammenarbeit möglich wird. Dabei wirkt vor allem die Mischung aus Verständnis und Forderung. Jede der beiden Vorgangsweisen für sich alleine ist unwirksam.

Literaturliste

Praxisbuch Diversity Management

Beatrice Achaleke und Clara Akinyosoye
Verlag facultas

Das Potenzial von Vielfalt nutzen

- den Erfolg durch Offenheit steigern. Michael Stuber
Verlag Luchterhand

7 Schritte zur Gleichstellung

Handbuch zur betrieblichen Gleichstellung von Frauen und Männern und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben, Frauenbüro Wien

Stärken stärken

Talente entdecken, entwickeln und einsetzen
A.Christiani/Frank M. Scheelen
Redline Wirtschaft, verlag moderne industrie

Vielfalt statt Einfalt

Beatrice Achaleke, Verlag Holzhausen

Berufliche Beziehungswelten

Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Theorie und Praxis
Franz Ruppert, Carl-Auer-SytemVerlag

Widerstand als Motivation

Herausforderungen konstruktiv nutzen
Paul Lahninger, Ökotopia Verlag

Gleichwürdigkeit

als Geheimnis des Erfolgs von Trainingskompetenz
Hrg.in Ina Biechl, Verlag edition va bene

„Die gemeinsamsten Meinungen
und was jedermann für ausgemacht hält,
verdienen oft am meisten untersucht zu werden.“
Georg Christoph Lichtenberg

„Es gehört oft mehr Mut dazu,
seine Meinung zu ändern,
als ihr treu zu bleiben“
Friedrich Hebbel

„Ich missbillige, was du sagst,
aber bis in den Tod werde ich
dein Recht verteidigen, es zu sagen“
Voltaire



institut ina biechl
beratung. training. coaching.

A-1150 wien
hütteldorferstr. 81b/stiege 2/top 3
+43(0)664 230 40 94
institut@ina-biechl.at
www.ina-biechl.at